

HOTEL WAYA LA GUAJIRA: TRABAJO CON LA COMUNIDAD LOCAL

Los casos de estudio son un método de enseñanza que busca que los estudiantes desarrollen sus propios criterios. Estos casos ofrecen la oportunidad de conocer la situación de un empresario en la vida real y ponerse en su posición para resolver algún problema dentro de la empresa o la toma de alguna decisión importante que va a repercutir en el futuro. En este tipo de casos no existe respuesta correcta, está enfocado a proponer una solución o alternativa al caso expuesto.

El objetivo principal de este caso de estudio es plasmar los diferentes escenarios que tuvo que enfrentar el Hotel Waya La Guajira con el fin de implementar el concepto de valor compartido en toda su operación y busca documentar, interpretar y valorar el contexto donde dichos escenarios se desarrollaron. Este caso está dirigido a estudiantes de administración de empresas turísticas y hoteleras a fin de que logren identificar problemáticas, diseñar estrategias y tomar decisiones planteando una posible solución a una situación real del sector hotelero y turístico.

El valor compartido promueve el desarrollo económico, la reducción de la pobreza y desigualdad, con el fin de que el sector privado tenga un propósito y que estas empresas empiecen a crear un compromiso social reconociendo que tienen un enorme potencial para contribuir con el progreso de las comunidades; entender que dependen de sociedades sanas y que funcionen bien para prosperar. Adicional a esto, el valor compartido se debe crear incorporando problemas sociales en las estrategias comerciales centrales de las empresas para beneficiar tanto a la sociedad como a la propia competitividad a largo plazo (FSG, s.f, pág. 4).

Hotel Waya La Guajira: Trabajo con la comunidad local

En el año 2011, Juan Carlos Galindo de la Vega, fundador y CEO de la compañía OxoHotel, dedicada a la administración de diferentes hoteles, junto con su equipo de trabajo

y otros inversionistas, se disponía a tomar decisiones que consideraba “cruciales” para la gestión en la apertura de su nuevo proyecto hotelero Hotel Waya en Albania, La Guajira, Colombia. Una de estas decisiones, consistía en determinar si involucrar o no a la comunidad local del municipio de Albania, en la gestión y operación del hotel, lo cual conllevaría a establecer metas y tareas específicas en un tiempo determinado. Desde el inicio, Juan Carlos siempre estuvo de acuerdo en involucrar a la comunidad en el proyecto, sin embargo, durante el desarrollo de este, se dio cuenta que La Guajira no contaba con el personal capacitado que él requería para el hotel. Durante su trayectoria, Juan Carlos no había tenido la oportunidad de trabajar con comunidades, sin embargo, él deseaba hacerlo, aunque sentía que tomar esta decisión le implicaría enfrentar varios retos.

Desde ese momento, él pensó en posibles acciones que se podían emprender para llevar a cabo su iniciativa. Era consciente que le tomaría mayor tiempo y recursos, así que su equipo de trabajo le propuso llevar personal de fuera de la región para evitar gastos innecesarios. Juan Carlos y su equipo debían llegar a un consenso para tomar una decisión final, la cual podría impactar de diferentes maneras en el futuro.

OxoHotel y El Hotel Waya La Guajira

Durante los primeros años de OxoHotel, nunca habían emprendido un proyecto junto con la comunidad. Siempre contaban con aliados y proveedores con experiencia en el sector hotelero. Por lo anterior, el Hotel Waya era un proyecto especial donde proponían un concepto diferente enfocado en el valor compartido.

OxoHotel había sido creada en el año 2009 con el objetivo de “proveer soluciones para la conceptualización, desarrollo y operación de servicios de alojamiento multimarca y multisegmento”. Adicionalmente, tenía el propósito de lograr la mayor rentabilidad para los inversionistas, la satisfacción de los huéspedes y el desarrollo del potencial de los colaboradores (OxoHotel, 2019). Uno de los primeros hoteles operados por OxoHotel fue el HolidayInn Express Calle 94 en Bogotá, Colombia.

A OxoHotel acudían inversionistas institucionales, empresarios, emprendedores o constructores que deseaban que la empresa les prestará el servicio de administración de sus hoteles. Algunos de ellos no poseían “conocimiento del sector hotelero y buscaban un operador confiable para optimizar su inversión” (OxoHotel, 2019). OxoHotel prestaba

servicios integrales a sus clientes tales como la conceptualización, asesoría, gestión y servicios adicionales, principalmente su labor estaba enfocada a la dirección financiera, mercadeo, ventas, recursos humanos, tecnología, gestión de compras, operación y gestión gerencial.

El servicio de alojamiento en La Guajira

Para el año 2011, la ocupación en los establecimientos de alojamiento en La Guajira había sido del 56,7% similar a la de Bogotá (56,2%), capital de Colombia y uno de los principales destinos de viaje del país (CITUR, 2013, pg. 99). Las motivaciones de viaje de los visitantes se dividían en negocios, ocio, recreo y vacaciones y otros (CITUR, 2013, pg. 103). Estas cifras, según Juan Carlos Galindo, evidenciaban el potencial para el turismo que en ese momento poseía la Guajira.

Tabla 1. Motivo de viaje huéspedes alojados en establecimientos de alojamiento según departamento 2011

Departamento	Motivo de viaje			
	Negocios	Ocio, recreo y vacaciones	Otros	Total
La Guajira	53,4%	30,1%	16,5%	100%
Todos	44,9%	42,6%	12,4%	99,9%

Fuente. Elaboración propia. RNT cálculos OEE-MCIT. Anuario Estadístico de Turismo 2011-2012 (I Semestre). Recuperado de http://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/79.Anuario_Estadistico_2011_2012.pdf

El mercado emisor de huéspedes de Colombia para La Guajira era principalmente Bogotá, Atlántico y turismo interno de La Guajira (CITUR, 2013, pg. 109) y con respecto al turismo emisor internacional Venezuela y Estados Unidos encabezaban la lista (CITUR, 2013, pg. 116), lo cual era información que Juan Carlos consideraba fundamental al iniciar el proyecto y tener presente a qué mercado direccionar las estrategias en materia de mercadeo y promoción.

Tabla 2. Mercado emisor de huéspedes alojados en establecimientos de alojamiento según departamento de origen 2011

Departamento	Mercado emisor 2011	%Participación
La Guajira	Bogotá	41,2%
	Atlántico	29,4%
	La Guajira	11,8%
	Otros	17,6%
	Total	100,0%

Fuente. Elaboración propia. RNT cálculos OEE-MCIT. Anuario Estadístico de Turismo 2011-2012 (I Semestre). Recuperado de http://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/79.Anuario_Estadistico_2011_2012.pdf

Tabla 3. Mercados emisores de huéspedes alojados en establecimientos de alojamientos según país de origen extranjero 2011

Departamento	Mercado emisor 2011	%Participación
La Guajira	Venezuela	35,7%
	Estados Unidos	23,8%
	Alemania	11,9%
	España	9,5%
	Chile	4,8%
	Otros	14,3%
	Total	100,0%

Fuente. Elaboración propia. RNT cálculos OEE-MCIT. Anuario Estadístico de Turismo 2011-2012 (I Semestre). Recuperado de http://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/79.Anuario_Estadistico_2011_2012.pdf

Para el 2011, la pernoctación promedio en el destino se basaba en periodos considerados “muy cortos”, debido a la falta de infraestructura, escaso portafolio de servicios ofrecidos por los prestadores de servicios de alojamiento y poca seguridad en el territorio.

Los productos que más vendían las agencias de viaje correspondían a sol y playa, ecoturismo, ciudades capitales, historia y cultura (CITUR, 2013, pg. 136).

Tabla 4. Pernoctación promedio residentes en Colombia alojados en establecimientos de alojamiento según departamento 2011

Departamento	Pernoctación promedio por establecimiento				
	1-3 días	4-7 días	8-30 días	Más	Total
La Guajira	90,2%	4,9%	4,9%	--	100%

Fuente. Elaboración propia. RNT cálculos OEE-MCIT. Anuario Estadístico de Turismo 2011-2012 (I Semestre). Pg.122. Recuperado de http://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/79.Anuario_Estadistico_2011_2012.pdf

Tabla 5. Productos más vendidos por las agencias de viaje según departamento 2011

Departamento	Producto				Total
	Sol y playa	Ciudades capitales	Historia y cultura	Ecoturismo	
La Guajira	55%	20%	5%	20%	100%

Fuente. Elaboración propia. RNT cálculos OEE-MCIT. Anuario Estadístico de Turismo 2011-2012 (I Semestre). Recuperado de http://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/79.Anuario_Estadistico_2011_2012.pdf

Respecto al tráfico de vehículos por las principales vías del país para ingresar al departamento de La Guajira se evidenciaba una variación del 15% en el periodo enero 2010 a diciembre 2011. Ese porcentaje había aumentado debido a los intentos de algunas de las empresas turísticas por atraer más mercado. Esta cifra de número de vehículos no estaba discriminada, por lo que no se podía afirmar que en su totalidad habían ingresado al departamento con fines turísticos.

Tabla 6. Tráfico de vehículos por peajes 2010-I semestre de 2012

Departamento	Enero- Diciembre		I Semestre	
	2010	2011	2011	2012
La Guajira	1.492.503	1.716.868	813.922	925.346
Variación porcentual		15,00%		13,70%

Fuente. Elaboración propia. RNT cálculos OEE-MCIT. Anuario Estadístico de Turismo 2011-2012 (I Semestre). Pg.87 Recuperado de http://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/79.Anuario_Estadistico_2011_2012.pdf

El crecimiento del PIB de La Guajira en la rama de actividad comercio, reparación, restaurantes y hoteles se había mantenido constante durante 2010 y 2011 según el Informe de Coyuntura Económica Regional (2016).

Tabla 7. La Guajira. Crecimiento del PIB según ramas de actividad 2010-2011

Ramas de actividad	2010	2011
Producto Interno Bruto	1,2	6,2
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-5,2	1,3
Explotación de minas y canteras	-0,5	6,3
Industria manufacturera	1,9	0
Electricidad, gas y agua	2,4	7,6
Construcción	-8,8	3,4
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	6,2	6,2
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	17,5	6,3
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios	4,9	6,0
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	6,3	7,5
Derecho e impuestos	5,6	8,7

Fuente. Elaboración propia. DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de La Guajira. 2016. Pg. 21. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_La_Guajira2015.pdf

Los indicadores laborales en el periodo 2010-2011 lograban evidenciar las condiciones laborales en las que Riohacha, capital del departamento y municipio de mayor concentración, se encontraba en ese momento. Evidenciaba tasas de ocupación y desempleo constantes. El número de personas ocupadas según la rama de actividad de comercio, restaurantes y hoteles tampoco había variado durante ese mismo periodo.

Tabla 8. Riohacha. Indicadores laborales

Concepto	2010	2011
Población en edad de trabajar	68,2%	68,0%

Tasa de ocupación	57,9%	58,2%
Tasa de desempleo	12,2%	10,9%

Fuente. Elaboración propia. Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de La Guajira. 2012. Pg. 20. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/icer/2011/laguajira_icer__11.pdf

Tabla 9. Riohacha. Ocupados según rama de actividad económica 2010-2011

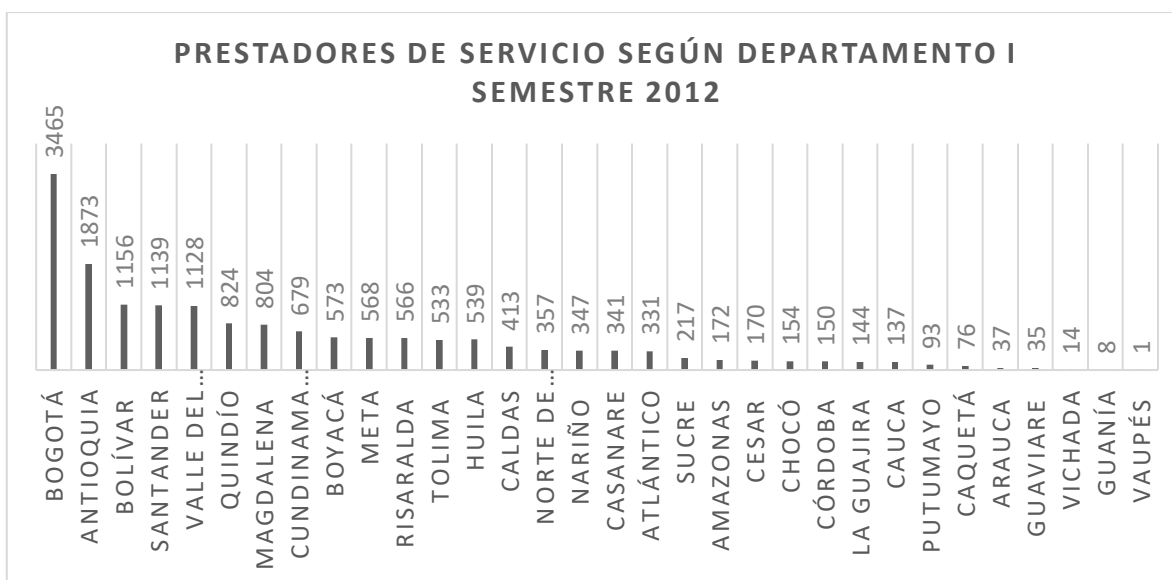
Rama de actividad	Miles de personas	
	2010	2011
Total	70	74
Industria manufacturera	7	7
Construcción	5	7
Comercio, restaurantes y hoteles	22	22
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	10	11
Intermediación financiera	1	1
Actividades inmobiliarias	3	3
Servicios comunales, sociales y personales	19	19
Otras ramas ¹	3	4
No informa	--	--

¹Agricultura, ganadería, pesca, caza y silvicultura; explotación de minas y canteras; y suministro de electricidad, gas y agua.

Fuente. Elaboración propia. DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de La Guajira. 2012. Pg. 22. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/icer/2011/laguajira_icer__11.pdf

Para la fecha en que Juan Carlos y su equipo planeaban que el Hotel Waya La Guajira iba a entrar en operación, La Guajira contaba con 144 prestadores de servicios turísticos (CITUR, 2013, pg. 89) y de esos, 94 se encontraban registrados en el Registro Nacional de Turismo (RNT) (CITUR, 2013, pg. 92) al cual debían inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos que tuvieran operación en Colombia. Dicho registro era garantía de confiabilidad y legalidad. El Hotel Waya también debía estar inscrito.

Tabla 10. Prestadores de servicios turísticos activos según departamento I semestre de 2012.



Fuente. Elaboración propia. RNT cálculos OEE-MCIT. Anuario Estadístico de Turismo 2011-2012 (I Semestre). Pg. 89. Recuperado de http://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/79.Anuario_Estadistico_2011_2012.pdf

La ciudad de Riohacha, capital del departamento, generaba la principal concentración del turismo en La Guajira, Colombia, sin embargo, esta tenía una infraestructura antigua y ofrecía una oferta básica para personas que querían pernoctar. Adicionalmente, no existía un desarrollo de concepto, promoción o experiencia única al cliente.

Juan Carlos y su equipo querían plantear un proyecto diferente, que impactara a la comunidad de manera positiva. Llegaron a Albania, un municipio donde sólo existían pequeños establecimientos de comercio, pocos habitantes y servicios públicos básicos, pero ellos consideraban que tenían muchas ideas para generar un cambio en el territorio por medio de un proyecto hotelero.

Juan Carlos Galindo

Juan Carlos Galindo era administrador de empresas con una especialización en finanzas. Su vida laboral había iniciado trabajando en la bolsa de valores y en una compañía familiar. En 1997 había empezado a trabajar en Saint-Gobain, una multinacional francesa dedicada a la producción y transformación de vidrio. Era responsable comercial de una de las divisiones de la compañía. Cuatro años después, en el 2001, había aceptado una propuesta de trabajo con la cadena hotelera francesa Accor que tenía presencia en más de 100 países. Su cargo era director comercial para Accor Colombia. Según Juan Carlos, esta compañía fue la que forjó sus primeros conocimientos de hotelería. Después de 5 años en esta compañía y de haber ocupado diferentes puestos, recibió un nuevo cargo en Aerorepública, aerolínea comercial, la cual pasaba por una serie de transformaciones con el fin de lograr un posicionamiento a nivel mundial. Allí, su cargo era vicepresidente comercial. Según Juan Carlos, “ese empleo le permitió no solo entender el negocio hotelero sino el turismo como un todo”.

El año 2008, dejó ese cargo para iniciar su compañía de operación hotelera llamada OxoHotel, la cual inició con la construcción del hotel HolidayInn Express Calle 94 en Bogotá. Este fue el primer hotel bajo la operación de OxoHotel, y del cual Juan Carlos valoraba todo el aprendizaje y enseñanzas que le había dejado para el resto de su vida laboral.

En el proceso de búsqueda de más hoteles para su operación, recibió una invitación para un nuevo proyecto hotelero en Albania La Guajira de parte de la empresa El Cerrejón, la cual llevaba a cabo operaciones mineras de explotación a cielo abierto. Al recibir este proyecto, lo primero que Juan Carlos pensó fue que era un “mega destino, interesante, pero en el lugar no había nada”, entonces “¿Cómo plantear un proyecto hotelero en medio de la nada?” Para Juan Carlos “Este era un gran reto que conllevaba a muchos cuestionamientos, pero y si se lograba consolidar basado en el valor compartido ¿Cuál podría llegar a ser el impacto en un departamento como La Guajira?”

La Comunidad de Albania, La Guajira

Al iniciar el proyecto en Albania, se debían superar varios retos para lo cual Juan Carlos empezó a plantearse muchos interrogantes “¿Cómo llegar al cliente? ¿Cómo lograr que el cliente sí visitara el hotel? ¿Cómo hacer llegar los insumos hasta el hotel? ¿Cuál iba a

ser la posición de la comunidad frente al proyecto?” entre otros, para los que él y su equipo debían encontrar solución para crear lo que planeaban sería el Hotel Waya La Guajira y su propuesta de valor compartido con la comunidad, con el medio ambiente y con la empresa.

Juan Carlos y su equipo consideraban que un gran reto y dilema que se presentaba en el camino consistía en determinar cómo lograr incorporar en el proyecto empresarial a las personas de la región, ya fuera en el tema de empleabilidad o de proveeduría. Este cuestionamiento había iniciado desde que Juan Carlos consideró que el proyecto debía ser un legado para la región, debía dejar una huella en el territorio y convertirse en una plataforma para el desarrollo.

Juan Carlos y su equipo siempre quisieron integrar a la comunidad en el proyecto. Sin embargo, al momento de buscar personal capacitado y realizar investigaciones encontraron que el personal local no estaba calificado. Para ese momento La Guajira contaba con un nivel de formación académico que consideraban “bajo”. Un alto porcentaje de personas que se graduaba migraba a otros departamentos debido a la falta de oportunidades, así que era difícil encontrar personas de un perfil específico e integrarlas como colaboradores.

Tabla 11. Graduados por nivel de formación de La Guajira 2011

Nivel de formación	2010	2011
Técnica Profesional	106	156
Tecnológica	7	327
Universitaria	1.167	812
Especialización	23	56
Maestría	0	0
Doctorado	0	0
Total general	1.303	1.351

Fuente. Elaboración propia. MEN - Observatorio Laboral de la Educación – OLE. Estadísticas generales de educación superior 2018. Ministerio de Educación.

Tabla 12. Tasa de deserción universitaria en La Guajira

Tasa de deserción	2010	2011
-------------------	------	------

Departamento	16,0%	13,5%
Nacional	12,9%	11,8%

Fuente. Elaboración propia. MEN. SPADIES. Estadísticas generales de educación superior 2018. Ministerio de Educación.

Tabla 13. Reporte de matrícula de educación superior por municipios

Municipio	2010	2011
Riohacha	8.369	8.518
Albania	445	165

Fuente. Elaboración propia. Estadísticas generales de educación superior 2018. Ministerio de Educación.

Al momento de iniciar la búsqueda del personal decidieron convocar a las personas de la región que quisieran aprender y trabajar, para emprender un “riguroso” proceso de entrenamiento y capacitación con el fin de tener una alta calificación en servicio al cliente en un hotel nuevo que llegaba al mercado. El gran dilema surgió, Juan Carlos y su equipo debían tomar decisiones y llegar a un acuerdo.

En primer lugar, tenían la opción de no arriesgarse a que las capacitaciones y planes no funcionaran desde el inicio y comenzar la operación con personas ya capacitadas de otras regiones, y cuando ya estuvieran posicionados, empezar a integrar a las personas de la comunidad al hotel. Si su propuesta de valor estaba regida a integrar y ayudar a la comunidad con el proyecto, debían hacerlos partícipes desde el inicio para lograr lazos de trabajo fuertes y relaciones de confianza generando beneficios para ambas partes. Contratar personas de otras regiones le daría a Hotel Waya La Guajira la tranquilidad y eficiencia de contar con personal capacitado con experiencia en el sector, pero esta acción no cumplía con el objetivo social del valor compartido y tampoco se lograba involucrar a la comunidad como parte del proyecto. Por su parte, contratar personas de la comunidad, les podría garantizar que el hotel sí fuera una plataforma de desarrollo para la región como se había planteado desde el inicio, pero se arriesgaban a que el personal no cumpliera con los altos estándares de calidad y servicio al cliente que se debía brindar.

En segundo lugar, tenían la posibilidad de iniciar un proceso en paralelo, realizando las capacitaciones a las personas de la región interesadas en trabajar en el hotel y paralelamente contratar personas capacitadas de fuera de la región que apoyaran la operación

del hotel con los nuevos trabajadores de la comunidad. Esto, sin embargo, podía verse reflejado en el aumento de los costos de nómina debido a que mientras se concentraban en capacitar a la comunidad también debían tener personal ya trabajando en el hotel. Por lo anterior, esas capacitaciones no podían tomar mucho tiempo. Adicionalmente se corría el riesgo de que una vez capacitadas las comunidades locales ingresaran al hotel y no generaran el impacto positivo que se buscaba. Igualmente, podía ser necesario despedir a las personas foráneas que se había contratado en un comienzo e incurrir en gastos extras por despidos y generar una situación desfavorable de empleo. Por otra parte, la transición de los empleados antiguos a los nuevos pertenecientes a comunidades locales, podría generar efectos negativos en la operación de hotel con respecto a la atención al cliente u otras áreas. Adicional a esto, no se estaría cumpliendo el direccionamiento de valor compartido donde implicaba la creación de políticas y prácticas operacionales que mejoraran la competitividad de una empresa y a la vez ayudaran a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde operaban, orientando los esfuerzos hacia un desarrollo de una sociedad justa, equitativa y sostenible en todos los aspectos.

Inicialmente iba a ser un hotel que recibiría solo mercado corporativo, pero con la oportunidad de integrar a personal nativo de la región se podrían apuntar a un mercado vacacional interesado en vivir una experiencia donde el personal pasaría a ser el activo más importante de la empresa. Esto permitiría definir una propuesta de valor clara para el cliente.

En medio de esos esfuerzos de querer acercarse a la comunidad, contemplaron la posibilidad de integrarlos mediante un proceso de proveeduría, pero inicialmente sin manejar un departamento de alimentos y bebidas directamente. Una de las posibilidades que se planteaba era contratar a la empresa de A&B que hacía la proveeduría de El Cerrejón (Mina de Carbón ubicada en el departamento de La Guajira), la cual llevaría todo su personal de otras regiones y no había un involucramiento con la región. Esta decisión podría facilitar la operación del restaurante, podría ser más económico y el Hotel Waya La Guajira podría no ser directamente responsable por esa área. Sin embargo, podrían perder la posibilidad de involucrar a proveedores de la región, cerrando la posibilidad de investigar si la comunidad tenía algún producto que ofrecer que se pudiera integrar a la cadena de abastecimiento del hotel.

El dilema en esta situación era si seguir adelante con el desarrollo de un contrato con la empresa de proveeduría externa, contratar a personas de la región con algo de conocimientos y con el tiempo seguir capacitándolas o integrar e implementar un plan de proveeduría por ellos mismos con algunas personas de la región, aun sabiendo que debían capacitarlas en conocimientos básicos que tomaría más tiempo y dinero del que destinarían.

Asumir la dirección y operación de esta área del hotel implicaba realizar una inversión en maquinaria, equipo y almacenamiento de alimentos y bebidas en las instalaciones. Adicionalmente, debían comprometerse a capacitar a las personas para la adecuada manipulación de los alimentos y otros conocimientos base para llevar a cabo una operación exitosa.

Si se decidía contratar la proveeduría externa, el hotel podría no ser responsable de esta área y el proveedor respondería por cualquier anomalía o solicitud del cliente lo cual sería un área menos que controlar, pero no cumplirían con el objetivo social de valor compartido enfocado en inversiones que abordan objetivos sociales y ambientales se estarían solo concentrando en el valor de negocio; y negarían la posibilidad de incorporar productos de la región. Por otra parte, Juan Carlos y su equipo pensaban que trabajar la proveeduría con comunidades locales podía generar desarrollo en la región, si lograban capacitar a las personas interesadas en conocimientos de alimentos y bebidas proporcionándoles una mejor calidad de vida y progreso con un trabajo con el hotel u otro establecimiento. Sin embargo, si no lograban que estos proveedores ofrecieran los insumos necesarios para el Hotel Waya La Guajira en las condiciones que este requería, el impacto económico y reputacional podía ser muy alto al no poder cumplir con un alto estándar en el ofrecimiento de estos servicios.

La Incorporación de la comunidad a la operación del Hotel Waya La Guajira

Desde que se planteó el proyecto en la región, se estableció por parte de Juan Carlos que no iba a ser simplemente un hotel, sino que tendría un papel más importante. La meta era consolidarse para ser un legado para la región y la comunidad. Debía dejar una huella en el territorio y se debía utilizar como plataforma para el desarrollo donde se convirtiera en una fuente de ingreso adicional para la comunidad y que fuera amigable con el medio ambiente.

Para Juan Carlos y su equipo de inversionistas, una ventaja podría ser el gran diferenciador que se lograba al contratar personas nativas de la región, donde los visitantes

realmente se podrían sentir inmersos en la cultura Wayuu¹, e interactuar con ella desde su llegada hasta su partida.

Otra ventaja que Juan Carlos contemplaba era la demanda laboral que podían ofrecer a la comunidad ya capacitada, de esa forma generar una mejora en la calidad de vida. Pero, por el contrario, podría presentarse que el personal nativo no se adaptara a la forma de trabajo en el hotel o que su rendimiento en el puesto de trabajo no incrementara con el paso de los meses. También podría presentarse que por varias razones no se adaptaran fácilmente a la empresa y desistieran del cargo.

La Generación de Valor Compartido en La Guajira

La intención del OxoHotel a través del Hotel Waya La Guajira era la de aplicar el concepto de generación de valor compartido en todas las áreas del hotel. Para lo anterior Juan Carlos y su equipo consideraban que debían tener en cuenta las posibles consecuencias positivas o negativas que esto conllevaría.

La generación de valor ambiental podría impactar positivamente a la región y al Hotel Waya La Guajira a través de la reducción del impacto al medio ambiente por medio de la disminución de gastos, la obtención de certificaciones ambientales, la reutilización de algunos de los residuos, cultivo y reforestación de áreas aledañas (al hotel y a comunidades) y la optimización de procesos de recolección de agua para la comunidad y para el hotel.

En cuanto al valor económico, consideraban que las consecuencias positivas eran la retribución a la comunidad, la nueva fuente de ingreso para las comunidades y la obtención de la rentabilidad esperada gracias a los esfuerzos de los colaboradores. Por el contrario, el posible riesgo que se podía generar era el no alcanzar las cifras esperadas debido a los altos gastos de la incorporación con comunidades locales.

Finalmente, respecto a la generación de valor social, los posibles efectos positivos que consideraban eran la mejora en la calidad de vida de las comunidades, la creación de una nueva fuente de ingresos, la generación de nuevos clientes para la venta de artesanías, el

¹ “Los wayúu son un pueblo indígena que habita la península de La Guajira, la parte más nororiental de Colombia, limítrofe con Venezuela; esta comunidad de estructura matriarcal se ha adaptado a las inclemencias del clima de un desierto de paisajes alucinantes frente al mar Caribe” (Artesanías de Colombia, 2019).

rescate de actividades y productos autóctonos, la integración de la comunidad local al turismo de manera responsable y una nueva oportunidad para mejorar su calidad de vida.

Juan Carlos, siempre había sido fiel a que el proyecto debía generar valor compartido que para él significaba generar valor para los inversionistas, para la comunidad y para el entorno. El objetivo era que el Hotel Waya La Guajira, fuese un claro ejemplo de ello.

En 2011, Juan Carlos y su equipo debían tomar decisiones pronto, pues el hotel ya iniciaría su construcción para empezar a operar en 2012. Necesitaban definir un proceso de proveeduría y la selección del talento humano que consideraban “primordial” para el sector servicios. Ellos sentían que un pequeño error en cualquiera de las áreas podría perjudicarlos por muchos años.

Bibliografía

CITUR. (2013). Anuario estadístico turismo 2011-2012 (I Semestre). Recuperado de http://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/79.Anuario_Estadistico_2011_2012.pdf

Cámara de Comercio de La Guajira. (2019). Informe socioeconómico del departamento de La Guajira 2018. Recuperado de <http://www.camaraguajira.org/publicaciones/informes/informe-socio-economico-la-guajira-2018>

Cámara de Comercio de La Guajira. (2017). Informe socioeconómico sector turismo departamento de La Guajira. Recuperado de <http://www.camaraguajira.org/publicaciones/informes/informe-socio-economico-turismo-la-guajira-2017.pdf>

Cotelco (2019). Memorias asamblea anual de afiliados Cotelco. Juan Carlos Galindo de la Vega. Valor Compartido. Recuperado de https://www.cotelco.org/memorias/?utm_source=sendinblue&utm_campaign=AFCPCD_Consulte_las_memorias_de_Asamblea_2019&utm_medium=email

Forero, Y. (2016). Creación de valor compartido. Ploutos

FSG. (s.f.). Creating share value: A How-to guide for the New Corporate (R)evolution. Valerie Bockstette and Mike Stamp. Recuperado de https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared_Value_Guide.pdf

Guajira 360°. (2018). Data Económica Guajira 360°. Recuperado de <http://guajira360.org/wp-content/uploads/2018/10/Informe-económico.-Mercado-Laboral-en-Riohacha.pdf>

Hotel Waya La Guajira. (2019). Pagina principal. Recuperado de <http://www.hotelwayaguajira.com/comunidad-waya>

ICER. (2010). Informe de coyuntura económica regional La Guajira. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/icer/2010/laguajira_icer__10.pdf

ICER. (2012). Informe de coyuntura económica regional La Guajira. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/icer/2011/laguajira_icer__11.pdf

ICER. (2016). Informe de coyuntura económica regional La Guajira Riohacha. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_La_Guajira2015.pdf

Ministerio de Educación. (2018). Estadísticas generales de educación superior La Guajira. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKFwjChMvWlprlAhVhUN8KHT6pAKwQEjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.mineduacion.gov.co%2Fsistemasdeinformacion%2F1735%2Farticles-212352_galeria_18.xlsx&usg=AOvVaw17s519SV3x2x53nuY55E7o

OxoHotel. (2019). Lo que sabemos hacer. Recuperado de <http://www.oxoHotel.com>

Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review. Recuperado de <http://www.filantropia.org.co/archivo/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>

Semana. (2012). Atentado contra tren de El Cerrejón. Recuperado de <https://www.semana.com/nacion/articulo/atentado-contr-tren-el-cerrejon/263883-3>

Uribe, A. (2015). ¿RSE o creación de valor compartido? *Desarrollo Indoamericano*

